

Na contramão do retrocesso

A despeito do movimento global, grandes corporações reafirmam compromissos com diversidade, equidade e inclusão diante de resultados reais em suas operações

DIMALICE NUNES

A sigla ESG (de environmental, social and governance ou práticas que envolvem iniciativas ambiental, social e de governança) surgiu em 2004 no relatório Who Cares Wins, publicado pelo Pacto Global da ONU, em parceria com o Banco Mundial. Com o tempo, se popularizou e virou quase um mantra para empresas que aparentavam chamar para si a responsabilidade por transformações estruturais da sociedade.

No entanto, 20 anos depois, o que se vê é um retrocesso, em especial no “S” que compõe a sigla. Tudo começou com uma decisão da Suprema Corte dos Estados Unidos que, em 2023, considerou inconstitucionais políticas de ação afirmativa em universidades. Depois, vieram as medidas do presidente Donald Trump para encerrar programas federais de diversidade e justiça climática, que levaram na esteira diversas corporações. Google, Walmart, John Deer, Target, Meta, Amazon, Ford, Boeing, Disney, PepsiCo, Citigroup e Victoria's Secret são apenas alguns exemplos de companhias que abandonaram, nos EUA, suas políticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI).

Embora ainda tratado como questão externa, o movimento anti-woke (que discorda, sobretudo, das pautas sociais) reverbera no Brasil. A pesquisa DEI sob pressão: adaptar, resistir ou desistir?, da TeamHub, ouviu 120 lideranças empresariais nacionais e mostra que 42,5% das companhias ajustam suas práticas de DEI ante pressões sociais e políticas e 40,83% permanecem inertes. Apesar de 85% dos consultados reconhecerem a agenda de DEI como estratégica para a inovação, há uma lacuna entre discurso e prática, já que 23% das empresas afirmam que não é prioridade e 16,6% dos líderes sequer sabem responder à questão.

Por outro lado, a Pesquisa Ethos/Época de Diversidade, Equidade e Inclusão 2024/2025, do Instituto Ethos, que envolveu 224 organizações, mostra que a política DEI deixou de ser tema apenas de responsabilidade social. Segundo o estudo, 83 das organizações incluem DEI em seus planejamentos estratégicos. Os dados apontam avanços importantes em programas de contratação: a presença de mulheres subiu de 55,88% em 2024 para 59,38% em 2025; no caso de pessoas com deficiência, passou de 67,16% para 69,2%; e, entre profissionais acima de 45 anos, de 32,35% para 34,38%.

Os dados mostram avanços também na formulação de políticas voltadas a diferentes grupos. As referências a mulheres nos códigos de conduta, por exemplo, cresceram de 69,12% para 70,98% em 2025. Para pessoas negras, o índice subiu de 66,67% para 69,20%, e, para PCDs, de 70,59% para 73,21%. Entre os desafios, há indicadores



Carolina, da C&A: “Diversidade, inclusão e sustentabilidade são alicerces que sustentam nossa visão de futuro”

FOTOS: DIVULGAÇÃO

que ainda exigem mais comprometimento, como atração e retenção de talentos. O levantamento aponta que apenas 23,4% das empresas têm metas para reduzir diferenças salariais e 25,89% das empresas têm medidas para que 30% dos cargos nos conselhos sejam de mulheres. Já as ações para atrair profissionais negros aparecem em menos da metade das empresas.

PÉS NA DEI

No entanto, as mesmas forças que paralisam ações em andamento ou impedem que novas sejam criadas são as que motivam muitas empresas a manterem firmemente seus pés na DEI, expandirem ações

e incluírem a sigla em seu DNA. O Women to Watch ouviu altas lideranças de algumas dessas companhias e há um consenso: sem diversidade, não há inovação. E, sem inovação, não há sucesso nos negócios.

O movimento externo de retrocesso é fato, mas, na opinião de Pablo Lorenzo, CEO do Grupo Carrefour Brasil, a reação pode ser lida como positiva para garantir a diversidade e a inclusão como valores. Ao lado da Natura, a rede varejista foi a primeira empresa a ratificar seu compromisso com DEI diante do recuo de parte do mercado. “Manter a relevância e a consistência da agenda exige um compromisso contínuo, inten-



Lorenzo, do Carrefour, diz que a varejista foi uma das primeiras a ratificar os compromissos de DEI ante o recuo de parte do mercado

cionalidade e transparência inabalável”, afirma o executivo. E tudo começa pela cultura: “É fundamental desenvolvê-la e promovê-la continuamente”, garante.

Outro ponto fundamental para sustentar ações de DEI é a abertura ao diálogo, à escuta ativa e ao aprendizado constante, seja com colaboradores, clientes, sociedade ou especialistas. Isso porque a diversidade não apenas reforça valores sociais, mas impulsiona inovação e decisões mais assertivas.

Entre as ações, estão metas de 50% de mulheres e 50% de pessoas negras na liderança até 2030, treinamentos de letramento racial e o programa #EuPraticoRespeito, além de iniciativas de capacitação como Mulheridades e P.O.D.E.R., que impactaram 4,5 mil pessoas. O programa Fala Mais distribuiu 900 bolsas de inglês para colaboradores negros e pardos. A empresa contratou 94 mil beneficiários do Bolsa Família, em parceria com o Ministério do Desenvolvimento Social. Os resultados chegaram: 32,6% de mulheres e 35,1% de pessoas negras na liderança em 2024. “Incluir é valor inegociável e pilar transversal à nossa cultura”, afirma Lorenzo. “Como o segundo maior empregador privado do País, temos a responsabilidade de sermos agentes transformadores”, conclui o executivo.

Para o CEO da Bayer, Márcio Santos, a diversidade é central na estratégia da companhia. “Somos uma empresa de inovação, e a inovação só nasce do olhar diverso”, afirma.

A empresa mantém governança dedicada ao tema, com grupos de afinidade e programas voltados à aceleração de carreira de grupos sub-representados. Entre os avanços, a Bayer passou de 7% de admissões de pessoas negras em 2022 para 28% em 2024 e já conta com 60% de mulheres na alta liderança, porcentagem acima da meta global de 50% até 2030. Outro destaque é o Programa Geração de Valor, que apoia profissionais com deficiência e elevou a representatividade em cargos de liderança de 2% para 14% desde 2020.

Ainda, 70% da liderança recebeu capacitação em inclusão e diversidade, em parceria com a consultoria Mais Diversidade. Para Santos, isso gera valor sustentável ao engajar colaboradores, atender investidores e refletir a sociedade atendida pela Bayer.

Ao olhar para o mercado, Santos vê amadurecimento no diálogo e um comprometimento crescente por parte das empresas, com iniciativas mais estruturadas e presença mais ativa dos temas nas lideranças. “O desafio, agora, é garantir que esse compromisso se traduza em ações concretas, com continuidade e coerência. O foco precisa ser atuar de forma intencional, acompanhar indicadores, mensurar os resultados e ajustar rotas sempre que necessário”, resume. ➔

PATROCÍNIO

ALMAP BBDO

globo

gnt

itaú

NEOOH

Nestlé

OBOTICÁRIO

Pague Menos

uol



Vivane, da Diageo: "O que diferencia as organizações que avançam é a consistência, sair da promessa e entregar ações tangíveis que impactem talentos"

A Natura é pioneira em ações pela diversidade e, diante de movimentos de retrocesso, é uma das vozes que falam alto ao reafirmar seus compromissos com a agenda DEI. "Empresas como a nossa têm a capacidade e a responsabilidade de serem motores de transformação", afirma Paula Benevides, vice-presidente de pessoas, cultura e organização da companhia.

O histórico é longo. Ainda nos anos 1980, a Natura iniciou a contratação de pessoas com deficiência antes de qualquer exigência legal. "Atuar em prol da DEI não é apenas um dever moral, mas uma oportunidade concreta de geração de valor para os negócios", destaca Paula. A agenda está integrada à remuneração variável dos colaboradores e às metas públicas da empresa, diz a executiva.

Entre os avanços, a Natura alcançou paridade de gênero em cargos de liderança na América Latina, com 52% de mulheres em posições a partir da diretoria, e eliminou diferenças salariais inexplicáveis por gênero e raça. No campo racial, 38% do quadro é formado por profissionais pretos e pardos, com 13% em cargos gerenciais — e deve chegar a 30% até 2030. Programas como Eleva e CorageN impulsionam carreiras de pessoas negras, enquanto o Mulher Raiz valoriza a trajetória de colaboradoras negras. A companhia garante a inclusão de pessoas LGBTQIAP+ e pessoas com deficiência (6,25% do quadro), além de adotar políticas afirmativas em estágios e contratações.

Os impactos chegam a produtos e cultura: linhas desenvolvidas a partir das necessidades de mulheres negras, cartela ampliada de maquiagem, protetores adaptados a todos os tons de pele e campanhas com artistas como Iza, Taís Araújo e Liniiker. Em 2023, 74% dos projetos do Natura Musical tiveram liderança negra. Na avaliação de Paula, a DEI é transversal: "Diversidade é uma crença fundamental e parte intrínseca do 'Bem estar bem' (que é o slogan da Natura)".

MUITO MAIS DO QUE MODA

Diversidade, equidade e inclusão não podem ser vistas como pautas pontuais. Precisam estar no centro da estratégia de negócios. É assim que a diretora vice-presidente de gente, cultura e ASG da C&A, Carolina Borghesi, avalia o tema sob a perspectiva do mercado e da empresa que representa. As ações da varejista de moda es-

tão alinhadas à crença de que uma empresa somente é relevante quando está verdadeiramente conectada às necessidades e características da sociedade. "Diversidade, inclusão e sustentabilidade não são apenas compromissos, mas alicerces que sustentam nossa visão de futuro", define.

A C&A superou antes do prazo suas metas públicas: 66% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres e 30% por pessoas pretas, pardas ou indígenas — metas previstas apenas para 2030. Além disso, 18,5% do quadro se autodeclara LGBTI+.

Entre as iniciativas, estão programas de estágio afirmativo, desenvolvimento de lideranças e metas acompanhadas pela alta gestão. Pelo Instituto C&A, foram investidos R\$ 8,1 milhões em 2024 em projetos de inclusão produtiva, que beneficiaram mais de 26 mil pessoas, com destaque para o IC&A FashionLab e o Prêmio Fashion Futures. A companhia também integra o índice Idiversa da B3 e mantém o selo Woman on Board, que reconhece presença feminina em conselhos.

Segundo Carolina, a chave é transformar metas em prática cotidiana. E como manter a relevância e a consistência das

ações? "A resposta está na coerência. Não basta anunciar compromissos, é preciso transformá-los em práticas que moldam a cultura da empresa", afirma Carolina, que ressalta que a consistência também se constrói pelo exemplo. "Quando a diversidade está presente no conselho, na liderança e em toda a rede de valor, deixa de ser discurso e passa a ser parte da identidade da companhia. Isso garante autenticidade porque investidores, colaboradores e consumidores percebem rapidamente quando existe verdade por trás de cada iniciativa", conclui.

"Licença para operar." É assim que Eduardo Paiva, diretor de diversidade, equidade e inclusão do Grupo L'Oréal no Brasil define a importância da agenda DEI na companhia. E, num país com 56% de pessoas que se autodeclaram negras, "a brasilidade é fonte de inspiração", destaca o executivo.

Paiva diz que, por meio de um modelo de negócio que valoriza inovação, diversidade e biodiversidade local, a empresa pode quebrar as barreiras da inclusão para representar a pluralidade brasileira. "Isso somente é possível com estratégia que começa dentro da empresa, com times diversos, e extrapola para fora com ações que geram transformação na sociedade", ressalta.

A estratégia de DEI da L'Oréal atua em cinco causas — étnico-racial, PC Ds, LGBTQIAPN+, gênero e gerações — e cinco frentes — pessoas, inovação, comunicação, ecossistema e impacto social. No Brasil, 45% dos colaboradores são pretos ou pardos, mais da metade é de mulheres e 16,4% LGBTQIAPN+. Redes de afinidade como AfroSou, Gaia, Prismas e Potencialidades fortalecem representatividade e pertencimento.

A L'Oréal investe em "inovação inclusiva" e o Brasil é hub de pesquisa, que lança produtos adaptados aos tons de pele e tipos de cabelo. Entre as iniciativas, estão o Afroluxo, contra o racismo no mercado de luxo; o Beleza Mais Diversa, que capacita jovens negros criadores de conteúdo; e o prêmio Dermatologia+Inclusiva, que financia pesquisas sobre pele e cabelo de pessoas negras, indígenas e transgêneras.

Paiva reforça que a chave para uma estratégia DEI de sucesso é consistência: "A coerência entre discurso e prática garante autenticidade". Dados da última pesquisa de clima da companhia mostram que mais de 90% dos trabalhadores têm orgulho de trabalhar no Grupo L'Oréal e 94% se sentem tratados de forma justa e inclusiva, independente de raça, gênero, orientação sexual ou deficiências.

AGENDA REPENSADA

No momento que algumas companhias repensam seus compromissos com a agenda DEI, na Diageo o tema segue vivo e essencial, afirma a diretora de RH da empresa, Viviane Besani. "Faz parte da nossa cultura e do jeito como fazemos negócios", reforça. A executiva vê amadurecimento, mas ainda há o desafio de iniciativas em cultura corporativa. "O que diferencia as organizações que avançam é a consistência, sair da promessa e entregar ações tangíveis que impactem talentos, consumidores e a sociedade", explica.

Na Diageo, a agenda de diversidade e inclusão faz parte do Espírito do Progresso, o plano global de ESG. "No Brasil, por exemplo, já alcançamos 55% de mulheres em cargos de liderança", comemora. Entre as iniciativas, estão o programa de estágio afirmativo para pessoas negras, a aceleração de carreiras de mulheres negras e o Journey, voltado à inclusão de pessoas trans na fábrica da Ypióca, no Ceará, que elevou de 29% para 45% a taxa de efetivação de participantes. A empresa integra o movimento Mover, que reúne companhias contra o racismo estrutural e promove impacto social pelo Learning for Life, com mais de 34 mil formados no Brasil.

Viviane destaca que autenticidade vem da prática: "Não se trata de atender pressões externas, mas de um compromisso estratégico e ético", ressalta. "Diversidade é um motor de inovação que nos aproxima de consumidores, amplia ideias e cria ambientes em que todos possam se sentir parte. Um negócio que inclui todos é, necessariamente, um negócio melhor", conclui. ➔



Empresas como a Natura têm a responsabilidade de ser motor de transformação, afirma Paula Benevides, vice-presidente da companhia

Hora da verdade

Desembarque de empresas da DEI ajuda a separar quem trata a pauta como prioridade ou modismo; especialistas veem retração, mas também resistência

A combinação de polarização política, ameaças de boicote, pressões de acionistas conservadores e mudanças de gestão coloca à prova o quanto os compromissos assumidos pelas empresas com a agenda DEI eram estruturais ou apenas uma resposta pontual a tendências. “Vivemos um momento de incertezas e muita volatilidade, impulsionado, em grande medida, pelo contexto político-institucional norte-americano”, avalia Marina Spínola, diretora de relações institucionais e sustentabilidade da Fundação Dom Cabral. Ações do governo Donald Trump geraram efeito em cascata, que transcende as fronteiras norte-americanas. “Infelizmente, a pauta foi capturada por disputas ideológicas e isso trouxe impactos negativos nas políticas e programas de DEI no mundo corporativo”, afirma.

A reação, porém, acompanha a polarização e se traduz em respostas diversas das empresas. Enquanto nos EUA dezenas de companhias anunciaram cortes ou ajustes em seus programas e outras suavizaram a comunicação para evitar resistência, um grupo importante, embora menor, reforçou publicamente seus compromissos.

Os efeitos são sentidos no País, mas de forma menos explícita. “Aqui, tudo acontece de maneira camuflada”, analisa Liliane Ro-



Liliane, da Gestão Kairós, aponta que, no Braisl, tudo acontece de maneira camuflada

cha, CEO da Gestão Kairós. “Enquanto nos EUA o retrocesso é escancarado, no Brasil, vemos cortes de orçamento, demissões em áreas de diversidade e redução de investimentos em consultorias, mas sem que isso seja declarado publicamente. As empresas dizendo que têm estratégia de diversidade, mas, em que condições?”, questiona e aponta sinais de recuo: menor representatividade de pessoas negras e LGBTQIA+ em eventos, menos diversidade em campanhas e queda no patrocínio a iniciativas como a Parada do Orgulho LGBTQIA+ e a Feira Pre-



Disputas ideológicas causaram impactos negativos, diz Marina, da Fundação Dom Cabral

ta. “É um item riscado da lista de prioridades: diante da crise econômica e da polarização política, empresas entendem que não precisam mais sustentar esses compromissos e simplesmente os abandonam”, afirma.

Para Jandaraci Araújo, cofundadora e presidente do Instituto Conselheira IOI, a agenda DEI vive um paradoxo. Por um lado, nunca houve tanta visibilidade e comprovação do impacto positivo que equipes diversas geram. “Por outro, temos tentativas de reduzir a pauta a uma questão ideológica”, afirma. O momento é da verdade: as em-

presas e lideranças que não trataram DEI como modismo, mas como fundamento estratégico, precisarão demonstrar consistência, coragem e resultados para não retroceder. “Algumas empresas, infelizmente, recuam diante da pressão e limitam suas iniciativas ao discurso. Outras, no entanto, têm entendido que DEI é inegociável”. São essas últimas, na opinião de Jandaraci, que mostram resiliência. “A disposição real se mede no orçamento, na manutenção de programas de longo prazo e na presença de lideranças diversas em conselhos e posições executivas”, avalia.

Apesar do cenário, especialistas destacam que há empresas que seguem firmes. Liliane cita Vivo, Coca-Cola, Petrobras e Banco do Brasil. “Essas organizações mantêm orçamento, equipes e programas de impacto, mesmo em ano de retração”, diz.

A resiliência depende de ver a política DEI como parte da estratégia de negócio, e não como projeto paralelo. “Quando a diversidade está vinculada a indicadores de resultado e enraizada, torna-se parte da identidade corporativa. Fica mais difícil desmontar essa agenda”, reforça Jandaraci.

Para Marina, há um papel fundamental da comunicação neste momento: “É preciso ter competência e sensibilidade para encontrar o tom de voz que ajude as empresas a navegarem em ambiente desafiador, garantindo coerência e minimizando riscos”. Entre retrações e resistências, o retrato atual expõe uma disputa que vai além da retórica. “Sustentar a diversidade não é apenas um ato ético, é um investimento na perenidade dos negócios e no futuro da sociedade”, diz Liliane.

Para além da propaganda

Backlash corporativo é risco real quanto falta coerência entre discurso e prática

O avanço das empresas e da publicidade na agenda DEI fez com que a pauta deixasse de ser apenas bandeira de marketing para se tornar exigência concreta. Os consumidores estão mais críticos e dispostos a optar por quem sustenta discursos na prática. A incoerência entre o vivido e o comunicado tem alguns nomes: pinkwashing, rainbow washing e diversity washing, que são rótulos que expõem quando empresas usam causas sociais como adorno de marketing, sem, de fato, vivê-las no cotidiano.

“A empresa tem que estar empenhada na diversidade para falar com propriedade”, afirma Camilla Massari, chief impact officer e vice-presidente de atendimento e negócios na AlmapBBDO. Campanhas só ganham força quando refletem processos internos consistentes. “Quem abraça a diversidade faz campanhas diversas com mais naturalidade e tem menos ruído com as ações que chegam às ruas”. O papel da comunicação é ser um “filtro ético e estratégico”, diz.

Segundo o Edelman Trust Barometer 2024, 63% dos consumidores globais deixam de comprar de empresas incoerentes em seus posicionamentos sociais. No Brasil, pesquisa do Instituto Locomotiva aponta que 70% dos consumidores já boicotaram uma marca por discordar

de seus valores ou práticas. “Não se trata apenas de reputação, mas de impacto direto nos negócios”, acrescenta Camila.

A percepção é compartilhada por Débora Moura, head de atração e D&I no Grupo Dreamers. “A diversidade precisa entrar nas campanhas e isso somente é possível tendo mais diversidade na operação das empresas. Uma coisa alimenta a outra. É sobre construir uma nova cultura

mesmo, para dentro e para fora”, afirma.

Não há fórmula para se chegar à autenticidade, mas o ponto de partida é a comunicação genuína. “Quando falamos de diversidade, não se trata de vender ideias ou produtos, e sim de ter consistência. Grupos sub-representados estão atentos a qualquer deslize com a verdade, não dá mais para correr esse risco”, explica.



Camilla, da Almap: A empresa tem que estar empenhada na diversidade para falar com propriedade



Não se trata de vender ideias ou produtos, e sim ter consistência, diz Debora, do Grupo Dreamers

Paula Sayão, diretora de marketing e comunicação do Banco do Brasil, destaca que diversidade no banco é um pilar estratégico. “Sustentamos essa agenda com ações concretas”, afirma a executiva, que cita o Programa de Liderança Feminina, que elevou a presença de mulheres em cargos de liderança de 18,8% em 2018 para 29% em 2025. “Alcançamos a meta de 30% de pessoas pretas, pardas, indígenas e etnias sub-representadas na liderança”, completa.

A comunicação é consequência de um trabalho estruturado para garantir que a narrativa seja condizente com a realidade da empresa, diz Paula. “A assertividade vem da integração entre áreas: marketing e ESG trabalham juntos para garantir que as campanhas reflitam os avanços internos.”

Camila, da AlmapBBDO, cita a campanha de Pedigree, com o vira-lata Caramelo, que vai além da publicidade ao incentivar a adoção de cães sem raça definida, e a Biblioteca 2,5%, da Amazon, que dá visibilidade a autores negros. Já O Boticário se consolidou como marca que aborda com naturalidade diferentes corpos, identidades e afetos em suas campanhas, ao mesmo tempo em que implementa políticas inclusivas como a licença parental igualitária.

O consenso é que não basta comunicar se não houver coerência, pois diversidade somente gera impacto quando incorporada às estruturas da empresa. Como resume Camila, as melhores narrativas surgem quando os protagonistas são as pessoas impactadas pelas ações. “Mais do que falar sobre diversidade, é abrir espaço para que diferentes vozes falem por si”, atesta. ➔

Novos tempos, novas siglas

Lily Zheng apresenta o conceito FAIR, nova abordagem que sucede e amplia a agenda DEI. Mesmo diante do retrocesso visto em alguns contextos, especialmente nos Estados Unidos, diversidade, equidade e inclusão entraram, definitivamente, para o vocabulário corporativo. Há, no entanto, um desafio concreto: como avançar para além de cartilhas, cotas e ações de marketing? O segundo capítulo desta agenda pode estar em uma nova sigla, FAIR — fairness, access, inclusion, and representation ou justiça, acesso, inclusão e representação, em português. O termo foi anunciado recentemente por Lily Zheng, consultora e estrategista em DEI, no artigo O que vem depois do DEI, publicado pelo periódico Harvard Business Review. Para Lily, uma nova estrutura construída em torno da FAIR pode ter o sucesso onde a DEI falhou.

Meio & Mensagem — Por qual motivo você defende que a atual agenda de diversidade, equidade e inclusão (DEI) não conseguiu gerar mudanças concretas?

Lily Zheng — O compromisso de muitos empregadores com a agenda DEI levou a programas superficiais em vez de, realmente, mudar os negócios em sua essência. Ao invés de corrigir a discriminação na contratação, garantir promoções justas ou reprimir comportamentos abusivos, os líderes optaram por sinalizar seu compromisso por meio de palestras motivacionais e treinamentos pontuais que não alteraram o status quo. No processo, muitos empregadores perderam a confiança dos trabalhadores, que esperavam melhora nas condições de trabalho, e se expuseram a reações contrárias à DEI.

Lily Zheng: "Programas de DEI nos locais de trabalho têm sido ineficazes em gerar mudanças concretas"

M&M — Em artigo na Harvard Business Review, você propõe o modelo FAIR como iniciativa alternativa à DEI. O que a motivou a criá-lo?

Lily — Os objetivos de diversidade, equidade e inclusão são amplamente populares, com 82% dos norte-americanos acreditando no valor de uma sociedade mais diversa. No entanto, a sigla DEI tem sido manchada por ataques implacáveis de extremistas de direita e os programas de DEI nos locais de trabalho têm sido ineficazes em gerar mudanças concretas. Criei o modelo FAIR porque os trabalhadores, em todos os lugares, merecem uma terceira opção que não seja redobrar a ineficiência ou jogar fora o bebê com a água do banho.

M&M — Em termos práticos, o que significa promover o FAIR dentro de uma empresa? Quais são os exemplos de aplicação dessa ideia?

Lily — A novidade do FAIR é que não se trata de uma ideologia a ser promovida, mas de resultados a serem alcançados. Um exemplo de como alcançar a Justiça seria realizar análise de equidade salarial, identificando disparidades e pagando retroativamente os indivíduos afetados. Do Acesso de FAIR, seria criar uma etapa no início de cada ciclo de design de produto na qual os usuários — especialmente mulheres, pessoas com deficiência e outros grupos sub-representados —, pudessem oferecer feedbacks como parte do processo. Para chegar à Inclusão, poderíamos implementar e manter normas que desencorajem interrupções e mantenham linguagem respeitosa nas reuniões profissionais.



Em Representatividade, um exemplo seria um líder se comunicar regularmente com os trabalhadores de diferentes origens para manter a confiança e agir prontamente às suas preocupações.

M&M — Quais são os erros mais comuns que as empresas cometem ao tentar implementar práticas de DEI?

Lily — Os dois erros mais comuns estão relacionados. O primeiro é que as empresas não conseguem entender quais problemas querem resolver antes de tentar implementar uma solução. O segundo é que as empresas não conseguem mensurar o impacto da solução escolhida. Ambos os erros aumentam o risco de as empresas investirem tempo, energia e confiança na busca e manutenção de iniciativas que não funcionam, além de correrem o risco de reações ou consequências negativas, ainda que não intencionais.

M&M — O modelo FAIR parece sugerir uma mudança de mentalidade: menos intenção e mais resultados. Como as empresas podem mensurar o progresso sem cair na armadilha do marketing de diversidade?

Lily — As empresas têm sofrido com a falta de imaginação ao considerar os resultados que estão buscando. A maioria enxerga o sucesso como verificação de critérios demográficos: se há X mulheres, Y

negros ou Z pessoas com deficiência, o esforço de diversidade foi bem-sucedido. Isso as leva diretamente para a armadilha do que chamamos de "marketing de diversidade", um exercício de verificação de critérios que não resolve, de fato os problemas ou reflete as necessidades das comunidades. As empresas deveriam pensar de forma mais criativa sobre outros indicadores de sucesso. Por exemplo, em relação ao recrutamento e seleção: qual a porcentagem de homens, em comparação com a de mulheres, passam por cada etapa e por quê? Qual a qualidade da experiência de contratação dos candidatos se eles têm ou não alguma deficiência? Como a raça afeta a probabilidade de as pessoas se candidatarem a uma vaga? Identificar esse tipo de métrica permite que as empresas avaliem melhor seu progresso na agenda de inclusão.

M&M — O modelo FAIR defende que as mudanças estruturais devem beneficiar toda a organização, e não apenas grupos sub-representados. Por quê?

Lily — Quando as pessoas não se veem refletidas em uma iniciativa, podem ficar preocupadas com a possibilidade de serem excluídas. Mesmo que isso seja factualmente incorreto, essa percepção é um dos pontos comuns de fracasso nos esforços de DEI. As mudanças organiza-

cionais sugeridas pelo FAIR são quase sempre impulsionadas por insights de grupos historicamente marginalizados, mas, ao focar em como as mudanças beneficiam a todos, podem neutralizar reações negativa antes que aconteçam. Por exemplo: focar em como o trabalho flexível melhora a experiência das mulheres é tecnicamente verdadeiro, mas pode levar ao desengajamento, ou até mesmo ao ressentimento, dos homens. Em vez disso, é possível focar em como essa mesma política de flexibilidade salvaguardará a justiça, empoderando todos os trabalhadores e impulsionando o sucesso empresarial. Assim, todos sentem os benefícios, o que gera adesão ampla desde o início.

M&M — O que você diria aos líderes que acreditam que têm feito sua parte nesse sentido ao oferecer treinamentos, criar grupos de afinidade ou campanhas sazonais?

Lily — Não há nada de errado em oferecer qualquer ação pontual. Por outro lado, não há garantia de resultados se não for possível medi-lo claramente. Quais problemas quer resolver? Quais resultados quer alcançar? Se não é possível traçar com segurança uma linha entre o que está oferecendo e as respostas a essas perguntas, existe um alto risco de que, apesar das boas intenções, o trabalho não gere o impacto esperado.